



GOUVERNANCE D'ENTREPRISE À LA CASA SPALLETTI AU XIXE SIECLE : LE CONTRÔLE DE GESTION PAR L'EMPRISE DE LA CORRESPONDANCE

Marie Lucie Rossi,

► To cite this version:

Marie Lucie Rossi,. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE À LA CASA SPALLETTI AU XIXE SIECLE : LE CONTRÔLE DE GESTION PAR L'EMPRISE DE LA CORRESPONDANCE. Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, 2010, France. halshs-00465994

HAL Id: halshs-00465994

<https://shs.hal.science/halshs-00465994>

Submitted on 22 Mar 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE À LA CASA SPALLETTI AU XIX^E SIECLE : LE CONTRÔLE DE GESTION PAR L'EMPRISE DE LA CORRESPONDANCE

Prénom Nom : Marie-Lucie Rossi

Fonction : professeur agrégée en histoire et géographie en disponibilité. Doctorat en Histoire et civilisations, EHESS-Paris.

Adresse : 10, Via Felice Orsini, Reggio Emilia, 42 124, Italie

Téléphone: 00 39 0 522 94 19 37

Courrier électronique : rossimarialucia@tiscali.it

Résumé :

Cet article souhaite expliquer à travers un exemple comment au XIX^e siècle en Italie la normalisation de la correspondance administrative, entre le collectif dirigeant une grande entreprise agricole et le propriétaire de cette entreprise, structure l'entreprise et s'impose comme le dispositif de gestion essentiel. Recentrée sur les données comptables, la correspondance entre les administrateurs centraux, les agents locaux, les métayers et le propriétaire (qui est aussi un capitaliste et un exploitant) permet de redéfinir le rôle de chaque acteur, de comprendre leurs interactions et permet aussi de retrouver les liens entre le savoir technique théorique, l'information pratique sur la production et la décision *entrepreneuriale*. La correspondance est le dispositif de la dynamique managériale pour une collaboration entre la terre, le capital et le travail à la recherche du profit optimum.

Mots-clefs : collectif décisionnel, savoir, information, normes comptables, profit optimum.

Abstract :

This article aims to explain through an example how in the nineteenth century in Italy standardization of administrative correspondence between the group leading a large farm (central administrators, local agents, operators in sharecropping or business associates) and the owner of this company structure the company and emerged as the key management device. Refocused on accounting data, the correspondence makes it is possible to redefine the role of each actor, to understand them interactions and analyze the links between the theoretical technical knowledge, the practical information on production and the entrepreneurial decision : the correspondence is the device for the dynamic managerial collaboration between land, capital and labour to find the optimum benefit.

Keywords: collective decision making, knowledge, information, accounting standards, optimum benefit.

Sommaire

Gouvernance d'entreprise à la Casa Spalletti au XIX^e siècle : le contrôle de gestion par l'emprise de la correspondance	1
I. Les acteurs et les sources	3
Un collectif décisionnel ?	3
La correspondance administrative	4
Vestiges ou signifiante ?	4
II. Standardiser	5
Assurer le pointage régulier des résultats	5
Permettre des relations non hiérarchiques	6
Vérifications oculaires	7
III. Le rôle de l'administrateur général : savoir	7
Un ingénieur agronome	8
Un expert-comptable	9
Un conseiller commercial et juridique	9
Une courroie de transmission	10
IV. Le rôle de l'administrateur local : informer	11
Tenir les écritures comptables	11
Relier les réalités économiques et sociales	11
Normaliser les rapports juridiques entre le propriétaire et ses associés en affaires	12
V. Le rôle du propriétaire : pouvoir	13
Avoir le dernier mot et surveiller l'exécution de l'ordre	13
Échanger pour s'évaluer	13
Vouloir faire du profit optimum	14

GOVERNANCE D'ENTREPRISE À LA CASA SPALLETTI AU XIX^E SIECLE : LE CONTRÔLE DE GESTION PAR L'EMPRISE DE LA CORRESPONDANCE

Marie-Lucie Rossi¹

Cet article souhaite expliquer à travers un exemple significatif du capitalisme naissant comment au XIX^e siècle en Italie la normalisation de la correspondance administrative, entre le collectif dirigeant une grande entreprise agricole et le propriétaire de cette entreprise, structure l'entreprise et s'impose comme le dispositif de gestion essentiel. Recentrée sur le compte-rendu des données comptables, la correspondance entre les administrateurs centraux, les agents locaux, les métayers et le propriétaire (qui est aussi un capitaliste et un exploitant) permet de redéfinir le rôle de chaque acteur dans la production, d'analyser leurs interactions et permet enfin de retrouver les liens entre le savoir technique théorique de l'administration centrale, l'information pratique sur la productivité des centres locaux et la décision entrepreneuriale patronale. La correspondance de l'*Amministrazione della Nobile Casa Spalletti* est le dispositif standardisé de la dynamique managériale pour la mise au point d'une politique responsable en faveur de la collaboration entre la terre, le capital et le travail à la recherche du profit optimum.

1. Les acteurs et les sources

Il est nécessaire dans un premier temps de définir et retrouver les sources. Le matériau unique utilisé est la correspondance administrative entre les divers composants de l'entreprise. À partir de cette source, on cherche à savoir comment est organisée l'entreprise et comment grâce à cette source une décision prend effectivement forme.

Un collectif décisionnel ?

Vouloir démontrer que la correspondance de l'entreprise est un dispositif de gestion, c'est essayer en premier lieu de faire une étude sur le comportement du chef d'entreprise. Si généralement pour retrouver la mentalité dans la conduite des affaires, il faut rechercher les liens entre le résultat des événements casuels, le fruit du raisonnement et le produit du savoir², comment appréhender les étapes de la décision quand elles sont la conséquence de la liaison entre un siège central, des unités productives locales, des associés aux statuts flexibles et un propriétaire également capitaliste, entrepreneur et exploitant ?

Un essai de réponse a été recherché dans l'étude du cas de la gouvernance d'entreprise à la *Casa Spalletti*, une famille emblématique du capitalisme agricole émilien³, lombard et toscan qui en 1922 administre depuis un siège directionnel (*Amministrazione*) établi à Bologne plus de quinze mille hectares regroupés en dix-sept entreprises (*Tenute*). La *Tenuta*, étendue en moyenne sur huit cents hectares, est un complexe agricole productif centralisateur entouré d'exploitations (*aziende*) né dès 1750⁴ et le retour d'une paix stable en Italie⁵. La *Corte*, ceinturée de prés, est le centre patronal où le régisseur (*fattore*) contrôle de nombreuses fabriques (fromageries, chais, rizeries ou huileries). Chaque exploitation (*azienda*) est un centre de production paysanne avec une maison, une étable, une grange, une porcherie et un fonds remembré, irrigué et complanté d'environ vingt-cinq hectares qui est dirigé par un salarié agricole co-intéressé (*bovaro partecipante*), par un métayer (*mezzadro*) ou par un locataire (*affittuario*). Après la déréglementation du mercantilisme et avant l'autarchie fasciste durant le libéralisme concurrentiel mis en place par la paix Autrichienne de 1748 à 1922 *Casa Spalletti* commercialise en Lombardie le cocon de soie, les betteraves sucrières et le tabac, en Toscane l'huile d'olive et le Chianti, en Romagne le chanvre, le riz et les produits de la fruiticulture et en Émilie le Parmesan, le jambon de Parme et le Lambrusque.

¹ Professeur agrégée d'histoire (université Paris Sorbonne) et docteur en histoire et civilisations (EHESS - Paris). Contact : rossimarialucia@tiscali.it.

² Les ouvrages d'Herbert Alexander Simon mettent en évidence ces trois composantes. Toutefois, l'objectif final est déceler des régularités dans les comportements. Voir en particulier : « Tra razionalità e cognizione » dans *Rassegna italiana di Sociologia*, 1990, p. 3-10.

³ Marie-Lucie Rossi, *Les entreprises de culture améliorante ou l'aménagement du terroir en plaine de Reggio-Emilia à l'époque du libéralisme concurrentiel (1748-1922) : pour une modélisation du management Spalletti*. Thèse de doctorat en Histoire et civilisations à l'EHESS-Paris sous la direction de Maurice Aymard, 2006, 1399 fol.

⁴ Marie-Lucie Rossi, « Le caméralisme Italien et l'émergence de la comptabilité de la valeur et du coût d'exploitation (1748-1859) », *Les comptes publics : enjeux, pratiques, modèles (1500-1850)*, Colloque international, Université Paris X Nanterre, 10-11 juin 2010.

⁵ Marie-Lucie Rossi, « Fra Sette e Ottocento : verso una scienza del calcolo pratico del valore fondiario venale nelle aziende agrarie soggette a migliorie », *Contabilità e bilanci, stato e istituzioni di interesse pubblico in Italia dal XVI al XX secolo*, X convegno nazionale della società italiana di storia della ragioneria, Università Bocconi, CD-rom, Milano, 5-6 novembre 2009.

Casa Spalletti est un empire basé sur une comptabilité⁶ et une gestion⁷ complexes. Au siècle central, on trouve une administration qui gère la conservation du capital foncier (à l'aide de relevés de comptes généraux du patrimoine et d'estimations des biens-fonds), analyse l'évolution du capital agricole (à l'aide d'évaluations des cheptels et des outils de production) et recherche grâce au compte de résultat et les notes extracomptables (tableaux de bord et dossiers statistiques) la mesure de la rente foncière (*rendita*) et du revenu agricole (*reddito*). Dans chaque *Tenuta* parallèlement, on observe une administration locale qui, par le moyen des livres comptables (principaux et auxiliaires) et des inventaires réguliers de la production, annote la comptabilité de chaque exploitation au service de tous les acteurs participants à la production (quote-part patronale et quote-part paysanne) et dialogue régulièrement avec le siège central et le propriétaire. La logique comptable de cette recherche du profit à répartir entre plusieurs acteurs organise cette triple administration (siège central, centres productifs régionaux et propriétaire également capitaliste entrepreneur et exploitant).

En conséquence, chez *Casa Spalletti* le siège directionnel entouré par les *Tenute* est-il une structure avec une raison et des procédés où grâce aux connexions entre organisation et comptabilité, le dispositif de gestion assiste le propriétaire dans le choix de la meilleure solution ? Pour aller au-delà de la simple notion de prévoyance⁸, il faut aborder les notions de « stratégie chemin faisant⁹ » et de « pilotage stratégique¹⁰ » pour rechercher les liens entre instruments, information et réalisations et porter une attention particulière aux dispositifs de renseignement et de contrôle pour l'analyse de l'attitude devant la prise de décision¹¹. En outre, l'*Amministrazione* et la *Tenuta* invitent à réfléchir sur la notion de hiérarchisation dans le contrôle et la prise de décision et sur les rôles et les responsabilités spécifiques des différents acteurs (propriétaire, personnel administratif central, agents locaux et paysans co-intéressés) participant à la production, au contrôle et à la décision¹².

La correspondance administrative

En deçà de l'organisation du plan comptable et au-delà de l'étude des résultats comptables, la correspondance familiale, amicale et administrative de *Casa Spalletti* reste au XIX^e siècle l'outil privilégié dans la prise de décision. Parmi la correspondance, dispersée dans les archives privées non déposées des diverses branches de *Casa Spalletti-Trivelli* à Rome, Milan et Florence, on a retenu toutes les lettres retrouvées (3.387) de 1829 à 1872 dont les thèmes sont uniquement d'ordre administratif et économique¹³.

On observe immédiatement deux sortes d'échanges : une communication familiale et amicale sur un thème administratif et économique (755) et un rapport strictement administratif (2.632). Parmi les lettres issues des bureaux administratifs, on observe six sortes de lettres : les lettres du caissier au propriétaire, de l'administrateur général au propriétaire, de l'administrateur général aux administrateurs locaux, des administrateurs locaux au propriétaire, du propriétaire aux administrateurs locaux et à l'administrateur général et les lettres des administrateurs locaux ou de l'administrateur général à divers (négociants, conseillers techniques ou juridiques), outre les lettres du propriétaire à ses fils et à ses amis. Se profile donc une logique organisationnelle et derrière cette dernière se dessine le rôle du manager et des professionnels au service du propriétaire.

Vestiges ou signification?

Néanmoins, avant de voir fonctionner cette correspondance comme un dispositif pour le contrôle de la gestion dans l'entreprise, il faut se demander si les documents retrouvés sont des vestiges significatifs. De 1846 à 1872 l'agent général (*ministro*) est l'ingénieur et agronome Giacomo Maffei dont la correspondance retrace un triple circuit : on remarque les lettres entre Giovanni Battista Spalletti et l'agent général (Giacomo Maffei), les lettres entre l'agent général et les (dix)

⁶ Marie-Lucie Rossi, « Savoir compter mieux pour entreprendre plus : la Casa Spalletti en Italie au XIX^e siècle » dans *Cherion : materiali e strumenti di aggiornamento storiografico*, 2010, numéro en cours de parution.

⁷ Marie-Lucie Rossi, « Les archives agricoles de la Casa Spalletti (1821-1922) : conserver pour entreprendre » dans *La Gazette des archives*, n° 213, 2009, numéro 1, p. 103-117.

⁸ Théorisée par Bernard Coutrot et Jean-Jacques Dresbeke, *Les méthodes de prévision*, 1990, Paris, 127 p., Innocenzo Cipolletta, *Congiuntura economica e previsione. Teoria e pratica dell'analisi congiunturale*, Bologne, 1992, 269 p., et Didier Dacunha-Castelle, *La scienza del Caso. Previsioni e probabilità nella società contemporanea*, Bari, 1998, 253 p.

⁹ Marie-José Avenier, *La stratégie chemin faisant*, Paris, 1997, 393 p.

¹⁰ Marie-José Avenier, *Le Pilotage stratégique de l'entreprise*, Paris, 1988, 278 p.

¹¹ Albert David, « L'aide à la décision entre outils et organisation » dans *Entreprises et histoire*, 1996, p. 9-27.

¹² Béatrice Quenault, « Information, structure organisationnelle et stratégie » dans *Autour de la stratégie* (dir. B Paulré), Paris, 1998, p. 225-250.

¹³ Après 1872, les lettres administratives sont systématiquement conservées jusqu'à nos jours dans la série *Copia-lettere* : sous l'*Amministrazione eredi Wenceslao* sont ainsi recopiées plus de 25 000 lettres de 1872 à 1922 auxquelles il faut ajouter la correspondance privée de *Wenceslao*, de *Gabriella* et de *Giambattista Spalletti*.

régisseurs (*fattori*) de *Tenuta* et les lettres entre les (dix) agents locaux et le propriétaire et patron (*Signor padrone*) Giovanni Battista Spalletti.

Quelques premières réflexions élémentaires sur le nombre des lettres conservées sous l'*Amministrazione Giacomo Maffei* sont possibles. L'administrateur général, outre la présidence de la réunion de tous les agents locaux chaque samedi matin au palais de Reggio Emilia, écrit en moyenne treize lettres par mois soit presque une tous les deux jours au propriétaire ou aux agents locaux : il envoie régulièrement trois lettres par mois au propriétaire et une lettre par mois à chaque administrateur local. Le régisseur local écrit en moyenne six lettres par mois à ses supérieurs hiérarchiques ou aux négociants, dont une lettre tous les deux mois au propriétaire. Le propriétaire en moyenne rédige une lettre par mois à chaque administrateur (soit dix régisseurs locaux, l'agent général, un trésorier, un comptable en chef, un géomètre et un avocat archiviste) soit quinze lettres par mois ou une tous les deux jours (en plus de la lettre au fils aîné : il y a en principe une lettre à sujet économique par mois entre père et fils aîné).

Pour attribuer une valeur à cet ensemble reconstitué et conservé de 1846 à 1872, on peut prendre en examen le *Minutier* (*Copia lettere*) de l'agent local de la *Tenuta di San Donnino* et faire une comparaison chiffrée. Le *Copia lettere della Tenuta* enregistre et recopie toutes les correspondances envoyées par le régisseur dont les lettres écrites à Giovanni Battista Spalletti. Giovanni Battista Chierici (régisseur à *San Donnino*) envoie à Giovanni Battista Spalletti de 1864 à 1869 soixante-sept lettres. D'après l'ensemble constitué par les lettres retrouvées entre 1846 et 1872, l'agent local Giovanni Battista Chierici expédie à Giovanni Battista Spalletti seulement une lettre tous les deux mois, mais d'après le memento de la *Tenuta di San Donnino*, il envoie au moins un courrier tous les mois. En réalité, une étude des dates d'envoi des missives recopiées dans le *Copia lettere* révèle un tissu épistolaire encore plus serré : tous les courriers se concentrent entre début décembre et début avril, époque durant laquelle Giovanni Battista Spalletti réside à Florence. En effet, au printemps et à l'automne Giovanni Battista Spalletti demeure au palais de Reggio Emilia, puis, il se déplace durant l'été au *palazzo di San Donnino* au centre de la *Tenuta* dont Giovanni Battista Chierici est l'agent local. Il y a donc en réalité d'après le *Copia lettere della Tenuta di San Donnino* quinze plis en moins de six mois soit environ une lettre tous les douze jours.

Presque chaque semaine, le propriétaire reçoit donc un message de la part de chacun de ses agents locaux, quand il réside en hiver à Florence loin de ses entreprises : soit dix lettres tous les douze jours. C'est d'ailleurs le rythme des rencontres ordinaires à Reggio Emilia quand de mai à novembre, il dirige les réunions administratives hebdomadaires du samedi matin dans la bibliothèque de son palais auxquelles participent tous les administrateurs centraux (l'agent général, les trois comptables, le comptable en chef, le trésorier, le géomètre et l'avocat) et locaux.

Malgré son caractère partiel parce que uniquement hivernale, cette correspondance permet néanmoins d'analyser le partage des responsabilités au sein du collectif intellectuel et administratif (échelon central, local et productif) et permet aussi de comprendre en quoi se distingue le rôle de l'administrateur général du rôle du régisseur local et quel est le rôle joué par le propriétaire et par le paysan exploitant. Ensuite, elle garantit à chaque acteur, après avoir été informé, d'évaluer la situation afin de pouvoir bien réagir ou faire bien réagir tous les membres de son équipe (l'agent général et les régisseurs ou le régisseur coordonnant les activités de paysans participants aux choix de productions). Enfin, grâce à cette correspondance, on capte aussi quand il devient rentable pour l'entrepreneur d'opérer un changement de cap à répercuter sur l'ensemble des opérateurs concernés.

II. Standardiser

La correspondance est principalement au service de la gestion interne afin de faciliter l'administration du patrimoine et de l'entreprise. Toutefois pour le propriétaire, si elle garantit d'abord l'homogénéité des ordres et une réception régulière des données, il faut la compléter par des vérifications oculaires.

Assurer le pointage régulier des résultats

Il est d'abord indispensable d'uniformiser les relations afin d'assurer un pointage régulier des résultats économiques dans les *Tenute* : le contenu des lettres administratives suit exactement l'article numéro quatorze du *Statut des agents ruraux* en 25 articles de Casa Spalletti (*Capitoli d'istruzioni per gli agenti di campagna*) mis au point en 1840 par Giuseppe Paini, notaire de *Casa Spalletti* :

Chaque agent aura le devoir de signifier au moins trois fois par mois, non seulement les prix locaux des denrées et des articles produit par l'entreprise (*impresa*), mais aura le devoir d'informer le propriétaire (*padrone*) ou son représentant des travaux des champs et indiquer l'état des semailles ou des récoltes et toutes les autres choses dignes d'être observées et relatives à l'entreprise reçue en gestion [...]. Chaque régisseur aura le devoir de joindre aux lettres, l'habituel compte-rendu mensuel (*foglio mensile*) suivi de la liste détaillée (*tabella dettagliata*) des quantités et des qualités de toutes les productions.

La correspondance entre l'administrateur général et le propriétaire est aussi l'occasion surtout après la clôture des comptes annuels de discuter du bilan patrimonial et entrepreneurial. Régulièrement, dès la fin du mois de janvier et durant le mois de février après la fin des travaux extraordinaires et avant que ne reprennent les travaux culturels ordinaires, on établit une correspondance serrée à propos du résultat économique global à peine clôt et sur celui qui doit venir. À partir du compte de résultat, on tente de raisonner sur les causes et les conséquences de choix concernant les travaux ordinaires et les travaux d'amélioration extraordinaires. Souvent, on procède par comparaison non seulement avec les années immédiatement précédentes, mais avec la ou les décennies antérieures surtout quand on réfléchit sur l'évolution du résultat net. Il devient indispensable pour comprendre la valeur réelle du résultat net, de l'accoster avec la valeur des dépenses non simplement générales, mais analytiques. Ainsi, durant le mois de février 1872, on trouve une série de lettres avec de très longs commentaires sur un travail comptable effectué par Giacomo Maffei, par Giovanni Battista Spalletti et par Giacomo Maffei junior spécialiste en économie commerciale (*commercialista*) : pendant plus de huit mois, il a réuni à partir des archives comptables de *Casa Spalletti* une série de données homogènes et corrélées à analyser. Pour chaque *Tenuta* dans un compte tabulaire, ils élaborent une recherche sur l'évolution du résultat net sur un tiers de siècle (1838-1872) en mettant côte à côte les entrées et les dépenses (achats fonciers, administration générale, impôts, améliorations foncières, constructions de bâtiments agricoles et capitaux d'exploitation). D'après les lettres échangées à propos de ce tableau, ils finissent par convenir qu'il est indispensable de réaménager les colonnes de registres des livres comptables afin de mieux apercevoir les rapports entre le capital foncier, le résultat comptable annuel net et le capital d'exploitation. Effectivement après 1876, on remarque l'adoption d'un nouveau plan comptable qui donne une grande place aux comptes culturels, aux comptes entre le propriétaire et ses associés en affaires (essentiellement des métayers) et aux capitaux d'exploitation. La correspondance est d'abord un moyen pour faire du chiffre et devient une technique pour comprendre et commenter les chiffres. Le chiffre comme outil est à la genèse de la décision.

Permettre des relations non hiérarchiques

La correspondance est aussi le moyen d'aller au-delà de la routine régularisée. Si le *Statut des agents ruraux en 25 articles de Casa Spalletti* oblige chaque agent à tenir une correspondance régulière pour rendre simplement compte du bon déroulement des actions ordinaires, il l'oblige également à prendre en considération tout fait inhabituel. Le régisseur est un responsable de gestion qui doit savoir observer les indices d'une possible dérégulation des liens entre les acteurs dont il assure la cohésion dans l'exécution d'une action. Il rend compte de la régularité des opérations dans la mise en culture des champs ou dans l'élevage ou explique un retard ou une anticipation et informe de la bonne réalisation des contrats individuels ou des conventions collectives sans pour autant négliger de signaler la nécessité d'une adaptation temporaire. Quand à la suite d'une modernisation à étapes forcées, il ressent la nécessité de faire une halte, de sa propre initiative, il propose une solution acceptable pour tous. En plaine de Reggio Emilia, en 1864, dans les quarante-cinq métairies de la *Tenuta di San Donnino* et dans les trente-huit métairies de la *Tenuta di Sant'Iario* en moins de vingt ans, on a amélioré la race porcine, augmenté d'un tiers la productivité des fourrages et diffusé une première amélioration de la race bovine. En effet avec l'intégration dans le marché *mitteleuropéen*, les produits reggians pour l'embouche sont exportés non seulement en Lombardie et en Vénétie mais jusqu'à Vienne. Les finances des familles métayères sont mises à dure épreuve et malgré l'entrée de liquidités certaines par suite de la vente des produits de l'engraissement porcin, acheter des céréales pour engraisser les bovins ou acheter des fumures chimiques pour augmenter la productivité des fourrages coûte désormais trop cher. En conséquence, le régisseur de la *Tenuta di San Donnino* et le régisseur de la *Tenuta di Sant'Iario* rédigent un mémoire en faveur de la réforme du statut du métayage¹⁴. Il s'agit momentanément pour ne pas retarder la diffusion de l'amélioration de la race bovine de faire en sorte qu'une partie des charges d'exploitation de quote-part métayère soit payée à fonds perdus par le patronat. Ainsi, les régisseurs proposent contre le statut en cours que le patronat paye intégralement les frais de fumure chimique et payent les frais de céréales pour l'engraissement du bétail. En contrepartie, les métayers doivent augmenter la mise en luzernière et l'ensemencement de légumineuses et de maïs fourragers pour augmenter la production interne de céréales destinées à l'alimentation du bétail. Cette proposition qui est longuement discutée et soupesée entre les deux régisseurs et le propriétaire est finalement

¹⁴ Feuille volante de GB Chierici à GB Spalletti déposée dans le bilan patrimonial de l'année 1864 avec pour titre « *Proposte per migliorare la condizione delle mezzadrie* », sans date.

mise en oeuvre avec la réouverture des comptes en 1868 : les dettes métayères anciennes pour frais de fumures et pour achats de céréales pour le bétail sont annulées¹⁵.

Le propriétaire cherche lui aussi à établir des relations hors normes dans le dessein de pouvoir mieux confronter les informations des agents locaux avec les allégations de l'agent général. Ainsi en 1864 Giovanni Battista Spalletti recommande au régisseur nouvellement nommé à la *Tenuta de Tavernelle bolognese* de correspondre si nécessaire directement avec lui :

Étant sur le point de partir pour Florence où je vais désormais résider pour quelques mois, pour les choses d'ordinaire administration, vous resterez en correspondance (*carteggerete*) avec mon agent Maffei [...]. Cependant, libre à vous de vous adresser à moi directement pour tout ce que vous jugerez opportun et digne d'une observation soutenue¹⁶.

Vérifications oculaires

Le compte-rendu chiffré régulier et les impressions occasionnelles des agents à propos des pratiques culturelles routinières ou nouvelles ne sont pas suffisants. Pour Giovanni Battista Spalletti, il reste indispensable de joindre à la normalisation des rapports écrits et à la tenue régulière des livres comptables, une vérification oculaire sur place pour juger le travail des professionnels à son service et le résultat cultural des paysans considérés comme des associés en affaires. Les expositions relatives aux visites (*relazioni di Tenuta*) dans les *Tenute* et les expertises annuelles (*stima di Tenuta*) de l'administrateur général pour chacune des *Tenute*, outre une sorte de canevas de travail pour la visite patronale à l'époque des récoltes, complètent le cadre informatif écrit obligatoire.

Ce travail de vérification sur place devient essentiel dans les *Tenute* en cours de bonification. En général, le drainage, l'irrigation, le remembrement de terres autour de la maison paysanne et des bâtiments d'exploitation (*appoderamento*) et le complant sont toujours réalisés par le propriétaire en exploitation directe¹⁷. Toutefois, si à cause de l'ampleur des coûts, l'innovation devient fragmentée dans l'espace et dans le temps, l'agent général doit ne pas perdre de vue la réalisation de l'ensemble du projet et le régisseur local doit pouvoir répondre dans le détail du tracé et des temps réels de réalisation. Le propriétaire très régulièrement s'informe de l'état de l'avancement dans les travaux et se rend sur place au moindre problème. En 1866 on décide de transformer les marais de la *Tenuta de Sammartini* à *Crevalcuore* en basse plaine de Bologne en rizière. Il faut pour obtenir l'autorisation de la commune présenter un dossier sur le tracé des canaux d'arrivée et d'évacuation des eaux : un doute de l'ingénieur sur le choix du meilleur écoulement contraint le propriétaire à un déplacement. C'est l'occasion pour revoir toute l'oeuvre de bonification et pour trouver de nouvelles solutions en tenant compte des expériences à peine réalisées dans la *Tenuta de Tavernelle* voisine quand on a remplacé la culture du mûrier par la culture de la vigne. On tente donc la mise en place d'un drainage qui puisse accélérer les étapes et l'on décide de coupler la mise en rizière d'une mise en complant sur les zones les plus hautes : pour ce, il faut simplement s'assurer de la bonne tenue du drainage et de la force des pompes de drainage en cas d'inondation liée à une catastrophe naturelle de grande ampleur¹⁸.

La visite, sur place du propriétaire accompagné de l'agent général et de techniciens (géomètres et ingénieurs), complète donc le suivi par la correspondance et assure un changement de cap radical et rapide. Enfin, elle est toujours l'occasion de croiser plusieurs projets et déjà envisager de nouvelles réalisations.

Grâce à ce circuit administratif stratifié, contrôlé et néanmoins fréquemment remis en question par un bouleversement des hiérarchies ou par une visite in situ, une analyse sur le partage des responsabilités entre les différents administrateurs est envisageable. Aussi, en quoi se distingue l'administrateur général du régisseur local et du propriétaire ?

III. Le rôle de l'administrateur général : savoir

L'administrateur général (*ministro*) est un personnage important qui progressivement devient le professionnel qui est nécessaire pour que le propriétaire trouve facilement et quotidiennement une réponse à un problème technique lié à la possession d'un savoir. Vers 1820, l'administrateur général est encore un simple géomètre expert en évaluations vénales de biens-fonds : c'est une période où achève de se constituer un immense patrimoine de Milan à Bologne à la suite de la mise en place par l'administration habsbourgeoise et napoléonienne de la nationalisation des terres du clergé régulier (1758-1804). Puis, avec l'essor économique lié au développement de communications rapides de Berlin à Rome vers 1840 l'agent général devient un agronome qui possède également des connaissances en architecture et en mécanique. Il doit conduire une

¹⁵ Lettre de Giovanni Chierici à GB. Spalletti, 2 février 1867.

¹⁶ Lettre de G. Maffei à Vincenzo Malaguti, 13 février 1864.

¹⁷ Lettre de G. Maffei à la Société d'agriculture de Reggio Emilia, 5 décembre 1855.

¹⁸ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 11 mars 1866.

entreprise qui nécessite d'un gros capital d'exploitation (bâtiments, machines à vapeur, cheptels sélectionnés) en adéquation avec les appels croissants des marchés de l'Europe centrale. Enfin, après 1860, l'administrateur se transforme en un ingénieur et en un expert-comptable apte à saisir les spécialisations utiles à améliorer les marges du profit quand il faut désormais se restreindre aux limites intérieures du nouvel état Italien né de la rupture avec le grand empire Autrichien. De 1846 à 1872, agronome, architecte et ingénieur Giacomo Maffei, ancien inspecteur des biens domaniaux toscans, devient l'administrateur général de *Casa Spalletti* : il est au centre du savoir.

Un ingénieur agronome

Le *ministro* est d'abord un technicien agronome et un ingénieur qui, alliant la théorie à la pratique, prévoit les cas de d'école, multiplie les expériences pour finalement proposer et généraliser la meilleure solution face aux problèmes réels encore en souffrance exhortant à la nouveauté seulement quand elle devient indispensable au regard des résultats comptables. Son rôle est irremplaçable quand il s'agit d'utiliser des connaissances mécaniques ou chimiques : en s'entourant de conseillers spécialisés (mécaniciens ou chimistes d'instituts privés ou publics) il introduit l'innovation. Ainsi en 1864 Giovanni-Battista Spalletti décide d'acheter sa première moissonneuse batteuse à vapeur. L'achat qui est réalisé le 14 mai 1864 est ensuite complété en 1865 et 1866 et la machinerie devenue complexe fonctionne parfaitement pour toutes les céréales seulement en 1867. Cette longue mise en marche oblige à une correspondance technique difficile. D'après le *Minutier de l'administration centrale* vingt-neuf lettres du 14 décembre 1862 au 14 mai 1864 ont pour thème unique l'achat de la moissonneuse batteuse pour le blé et pour le riz. Elles sont adressées à des mécaniciens ou à des industriels concurrents (*Società Elvetica*, *Gogoni*, *Engelmann*, *Schegel*, *ingegnere Bauer* et *Ditta Veronesi*) et évoquent des problèmes techniques à résoudre soulevés par les agents de *Casa Spalletti* ou par Giovanni Battista et Venceslao Spalletti. Dès le 21 mai 1863, Giacomo Maffei écrivait :

« On vous réclame les moindres détails techniques parce qu'ils nous sont nécessaires pour pouvoir faire fonctionner et pour pouvoir répondre aux exigences de manutention d'une machine qui est à Reggio Emilia encore complètement inconnue ».

Finalement, c'est une machine Italienne qui est choisie : le modèle Anglais choisi initialement est abandonné¹⁹. En réalité, d'après le *Minutier de l'administration centrale*, ce choix est difficile parce que *Casa Spalletti*, qui avait déjà acheté en 1855 directement à Londres plusieurs pompes de drainage mécaniques actionnées par la vapeur (*idrovore a vapore*) pour la *Tenuta de Trecenta* proche des *valli del Polesine* en plaine de Rovigo, hésitait entre une machine universelle bien connue mais trop puissante et une machine locale plus petite et mieux adaptée aux problèmes de la céréaliculture émilienne. Pour choisir ce nouvel engin, Giacomo Maffei avait alors écouté les conseils d'un ami, l'agronome bolognais Carlo Berti Pichat qui depuis sa visite à l'exposition universelle à Londres en 1851 dans le *Giornale di agricoltura, industria e commercio del Regno d'Italia* prônait surtout la mécanisation à l'Anglaise. Mais, une visite prolongée, sur les terres rurales du prince Torlonia à Bologne, le conduit à préférer un modèle bolognais.

Afin de persuader Giovanni Battista Spalletti de l'importance d'une fumure équilibrée, Giacomo Maffei établit en 1869 un premier compte cultural du riz dans la nouvelle *Tenuta de la Barisella* proche de la ville de Reggio Emilia avec différents types de fertilisations. Il doit pour se rendre crédible expliquer et démontrer par le détail, la rentabilité de chaque essai de fertilisation : sa lettre est donc accompagnée de comptes où sont analysées les dépenses, les entrées et la rente nette par hectare²⁰. La première page décrit neuf champs pour un total de soixante hectares. Une seconde page présente les mêmes résultats, mais réduits à l'hectare et en fonction de cinq types de fertilisations. La troisième page calcule les gains de la fertilisation pour les seuls trois cas de vraie fertilisation par rapport au cas numéro un qui est un champ sans fertilisation et au champ numéro cinq qui est un champ qui ne possède que les résidus des fertilisants laissés en terre par la culture précédente. À chaque fois, Maffei signale le surplus en riz, le coût de la fertilisation et l'avantage net : 15,33 liras pour une fertilisation avec des tourteaux d'huile de lin, 22,16 liras pour une fertilisation avec des graines de légumineuses et 38 liras pour une fertilisation avec du fumier d'étable. Dans le calcul avec la fertilisation naturelle, il précise que les dépenses de transport du fumier de l'étable aux champs ont bien été considérées. C'est un premier exemple de calcul détaillé du revenu net en tenant compte de toutes les dépenses y compris celles qui sont seulement à la charge du métayer : en effet, le métayer doit par son statut transporter gratuitement sa quote-part de fumier. L'agent général est devenu un intermédiaire incontournable pour toutes les nouvelles sciences au service de l'agriculture moderne.

¹⁹ Lettre de G. Maffei à Ingegnere Bauer (*Società Elvetica*), 31 mars 1864.

²⁰ Lettre de G. Maffei à GB Spalletti, 23 octobre 1867.

Un expert-comptable

Le *ministro* est aussi un administratif qui, expert en gestion et en comptabilité, vérifie au quotidien minutieusement les comptes envoyés par les régisseurs locaux : c'est pourquoi, en cas de dépenses supérieures aux moyennes prévues ou en cas de manque de données pour l'évaluation précise d'un coût ou d'un projet, il demande une explication détaillée. Avec l'aide d'une équipe de comptables, il réalise le *Relevé de compte général annuel du patrimoine*. Ce relevé simplement intitulé *Compte-rendu unique de l'administration (Esercizio Computistico : Rendiconto generale dell'amministrazione della illustrissima Casa Spalletti Trivelli di Reggio Emilia)* est un livret encore unique divisé par secteurs (*rami d'amministrazione*). Ce relevé unitaire, qui est un ensemble de feuillets non imprimés d'une centaine de pages, comprend un fascicule des dépenses, des recettes et des différents capitaux (fonciers, agricoles ou ordinaires affectés aux cultures et améliorateurs ou extraordinaires réservés aux bonifications). Après 1852, ce livret se termine systématiquement par le *Compte de l'administration rurale (Rendiconto generale dell'amministrazione rurale)* qui enregistre les recettes et les dépenses de chaque *Tenuta*.

Toutefois, le rôle premier de l'administrateur général est d'analyser le mouvement du profit : il lui faut expertiser pour anticiper et organiser une stratégie²¹. Il doit supputer la conjoncture par le truchement de la comptabilité ; aussi il écrit de nombreuses lettres au chef comptable Onofrio Galloni et au responsable de la caisse Flaminio Terrabini. Le calcul qui est pour lui un instrument comparable à une longue-vue doit rester constamment draconien parce que mesurer c'est vouloir comprendre le pourquoi des choses :

Le calcul rigoureux prévoit [...]. Il prévoit l'état des récoltes et il fait comprendre par conséquent pourquoi il y a manquement si le résultat est inférieur au prévu [...]. Le calcul rigoureux sert aussi à limiter les dépenses ordinaires afin de ne pas dépasser le raisonnable et maintenir un fonds de réserve pour les dépenses extraordinaires et l'amortissement²².

Puisque le calcul est également le mécanisme à la base de toute tactique gestionnaire, il faut tenir tous les comptes selon les mêmes principes et avec les mêmes formulaires. La comptabilité (*computisteria*) permet alors, grâce aux bilans présumptifs annuels devinés, d'organiser les grandes manœuvres culturelles : l'écart entre un bilan prévisionnel (*presunto*) et le bilan vérifié (*consuntivo*) après la clôture des comptes doit être infiniment faible²³. En fonction de données variables (météorologie, état des récoltes, résultats des récoltes, évolution des prix) issues des rapports des régisseurs locaux, l'administrateur général révisé sans cesse les sommes réservées aux travaux culturels ordinaires et celles qui sont à destinées aux travaux améliorateurs. Mais ces variations (*conti approssimativi*) doivent rester impérativement entre les fourchettes prévues, aussi dans sa correspondance avec le propriétaire, l'administrateur souligne toujours avec satisfaction une faible marge d'erreur (*calcolo verificatosi a puntino*). Ainsi, le 24 novembre 1853, il invite Giovanni Battista Spalletti à confronter le chiffre définitif de la récolte totale du blé pour toutes les *Tenute* (5.593 hectolitres) avec celui qui avait été prévu dans sa lettre du 21 juillet 1853 (5.582). Puis, il demande également à Giovanni Battista Spalletti de revoir dans les détails de ce compte, les estimations assez bien devinées de la quote-part métayère. En revanche, il se plaint de ne pouvoir encore confirmer (à cause du retard de la mauvaise maturation et donc difficile conservation du maïs) le calcul à propos de la portion de la quote-part patronale à réserver aux besoins alimentaires des métayers afin de pouvoir savoir quel sera le pourcentage de la quote-part patronale disponible pour la vente sur les marchés extérieurs.

L'évaluation comptable est enfin un dispositif stratégique qui requiert une comparaison sur de longues séries afin de juger avec raison de la rentabilité de l'entreprise :

Faire des tableaux quinquennaux, décennaux ou vicennaux nous autorise à voir l'évolution de la rente (*rendita*). Ainsi, le calcul est donc le seul moyen qui sépare la croissance visible de la rente brute (*rendita lorda*) du cours de la rente nette (*rendita netta*), sachant que cette dernière est le seul chiffre qui pour nous soit vraiment utile²⁴.

Un conseiller commercial et juridique

Toutefois, pour élucider avec discernement la gestion locale, l'administrateur général doit s'informer de la situation régionale, nationale et internationale. Prêter attention, puis se faire une opinion sur les grandes questions économiques, sociales et politiques est, finalement, la tâche quotidienne parce que la gestion de l'entreprise est reliée aux grands trends macro-économiques. C'est pourquoi au-delà de la lecture régulière des quotidiens d'information, Giacomo Maffei accumule des fonctions administratives et politiques locales et régionales. Il est le secrétaire général de la *Société d'agriculture de Reggio Emilia*, le fondateur et le président du *Comice agricole de Reggio*, le promoteur d'une liaison permanente entre les comices Italiens auprès du *Comice*

²¹ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti accompagnant le bilan de l'année 1852, 23mars 1853.

²² Lettre de G. Maffei à Wenceslao Chierici, 18 février 1862.

²³ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 23 mars 1853.

²⁴ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, accompagnée de bilans de 1849 à 1863 à l'occasion de la remise du bilan de l'année 1863, sans date.

agricole Italien de Plaisance et le trésorier du *Casino*, club réunissant l'élite financière de Reggio Emilia. Il est également responsable du *bureau de la statistique de la municipalité de la ville de Reggio* et donc signataire des réponses aux grandes enquêtes gouvernementales, membre permanent aux *expositions et concours agraires de la ville et de la province* et président de la *gestion des eaux provinciales*.

Non seulement, il occupe des postes de responsabilité, mais il prend position face aux grands choix sociaux et économiques. À la suite des fortes hausses du prix des denrées agricoles dopées par une grosse déficience et par l'appel vers le marché de l'Europe centrale, le débat public en 1856 tourne autour de la revalorisation de la rétribution salariale ; Giacomo Maffei rédige alors un mémoire lu à la *Société d'Agriculture* sur la nécessité d'augmenter le salaire des ouvriers agricoles parce que les rémunérations doivent absolument suivre le coût de la vie. De même en 1865, alors que commence dans l'espoir d'améliorer la condition des propriétaires, une longue controverse sur le protectionnisme douanier Giacomo Maffei remarque :

Après avoir suivi, depuis maintenant plusieurs mois dans diverses revues hautement spécialisées, la question de l'introduction d'une taxe frontalière sur le blé, je prie Votre Excellence [c'est-à-dire Giovanni Battista Spalletti] de bien vouloir lire dans le fascicule de ce mois de *l'Agriculture pratique* à la page 224, la lettre de Léon Mestre. Mon point de vue est améliorer la condition de nos huit *Tenute* en obtenant une majeure reproduction de la semence, au lieu d'espérer en une fort douteuse et bien faible ressource comme l'assujettissement du blé à un droit d'entrée. Actuellement notre moyenne est de 13,2 hectolitres de blé à l'hectare et à *Trecenta* [en Lombardie] on arrache régulièrement 25. Mestre dénonce comme bonne en France une moyenne de 16 [...]. Afin de rester prudent, je souhaite réussir à décrocher une semence et demie en plus, soit plus 1,8 à l'hectare [...]. Finalement, je crois que toutes ces nouvelles idées comme le protectionnisme ne sont pas obligatoirement fructueuses d'où la nécessité de bien s'instruire²⁵.

Une courroie de transmission

Si on prête une attention soutenue aux longues lettres de l'administrateur général qui accompagnent l'envoi du bilan annuel au propriétaire, on constate que ce sont toujours des suites de chiffres corrélés entre eux et suivis de commentaires focalisés sur des causalités à propos du colonat ou sur le patronat ou sur des relations entre le colonat et le patronat. On retrouve toujours des tableaux sur les dettes du métayer reliées aux productions du fonds concédé ou des rapports entre la production globale et la quote-part patronale commercialisable et l'évolution des prix et des rentes. On découvre également de très longues séries sur la rente brute, la rente nette, les impôts, les coûts des réparations aux bâtiments et les coûts des amendements fonciers pour l'ensemble des *Tenute* et pour chaque *Tenuta*. Ce sont enfin des comparaisons entre l'état des récoltes, l'endettement des paysans et l'évolution des prix en liaison avec les dépôts dans les magasins patronaux.

Pour *Casa Spalletti*, la tâche de l'administrateur général est dans la conciliation de toutes les choses afin de subvenir aux besoins des colons compte tenu des exigences de l'entreprise. En conséquence, le *ministro* doit pouvoir et savoir entreprendre un arbitrage entre le travail et l'argent. Le dépouillement du contenu de la correspondance écrite par Giacomo Maffei enregistre effectivement ce rôle de balancier entre le patronat et le colonat joué par l'administrateur général. En 1864 Giacomo Maffei compose deux cent six lettres dont cinquante-neuf dépêchées à Giovanni Battista Spalletti. L'examen de ce courrier révèle que l'administrateur général est véritablement une courroie de transmission : en effet, il consigne autant de lettres sur les vérifications des comptes que de courriers avec des conseils techniques en matière d'agronomie ou avec des conseils pour la commercialisation et la vente des produits. C'est pourquoi, un premier tiers des lettres de l'administrateur général est adressé au propriétaire, un second tiers aux conseillers spécialisés dont les négociants ou les industriels en relation avec *Casa Spalletti* et le dernier tiers aux agents locaux.

Ainsi, les réflexions de l'administrateur général oscillent constamment du bilan du métayer au bilan du propriétaire « parce que ce qui importe véritablement est faire un profit (*tornaconto*) » : cette phrase, écrite en 1864, est extraite d'une lettre d'exhortations de Giacomo Maffei au jeune Vincenzo Malaguti, fils et remplaçant du régisseur Francesco alors gravement malade²⁶. Mais pour faire le bon choix économique et pour avoir une politique sociale clairvoyante, l'administrateur doit simplement « savoir relier les problèmes locaux (*battere sempre campagna*) aux questions nationales et internationales d'actualité brûlante ou à venir (*lungimirare al tavolino*) »²⁷. Ce point de vue, qui provient d'une lettre de Giovanni Battista Spalletti à son fils Wenceslao en 1872, écrit peu après la mort de Giacomo Maffei confirme l'idée que l'administrateur général est au centre de l'administration parce qu'il détient le savoir technique.

²⁵ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 15 décembre 1865.

²⁶ Lettre de G. Maffei à Vincenzo Malaguti, 13 février 1864.

²⁷ Lettre de GB. Spalletti à Wenceslao Spalletti à l'occasion de la mort de Giacomo Maffei en janvier 1872, 30 janvier 1872.

IV. Le rôle de l'administrateur local : informer

Le régisseur local doit d'abord rendre compte au patronat des ordres envoyés par l'administration centrale et informer l'administration centrale de la stricte application des ordres par l'envoi systématique de tous les justificatifs. Il détient aussi un rôle spécifique d'informateur local à propos des prix sur les marchés hebdomadaires locaux, sur l'évolution des récoltes ou des bétails, sur le progrès des travaux culturels améliorateurs en cours de programmation et sur l'état économique des familles métayères ou paysannes. Enfin, et c'est sans doute l'essentiel de son travail, en strict accord avec les exploitants, il met en forme les résultats économiques de chaque exploitation sous son contrôle. Il reste au cœur de l'information.

Tenir les écritures comptables

Le régisseur (*fattore*) de *Tenuta* doit tenir divers livres de comptes et présenter régulièrement des lettres en forme de rapports à partir des livres de comptes à l'administration centrale. Il tient et conserve un *Journal caisse* et un *Grand livre* de la *Tenuta*. Le *Journal caisse* (*Giornale cassa*) ne doit jamais enregistrer globalement plusieurs faits, mais bien différencier les actions avec transport d'argent et sans transport d'argent et séparer les actions par types de faire-valoir. Les *Grands livres* (*Mastri*) doivent comptabiliser les actions externes et internes aux exploitations en ouvrant des comptes aux personnes et comptabiliser les actions relatives au faire-valoir direct en ouvrant des comptes objets aux étables et aux produits du sol. Depuis 1856, on distingue trois *Grands livres* pour chaque *Tenuta* : le *Livre des fonds en métayage*, le *Livre des fonds en économie directe* et le *Livre de la Tenuta* qui réunit tous les types de faire-valoir.

En plus de ces livres principaux, l'agent local accumule des livres auxiliaires qui détaillent certains comptes des livres principaux : les plus importants sont les livres des étables, des magasins, des ouvriers et des métayers. Le livre de chaque métayer reporte les usages régionaux, les usages locaux et les usages particuliers à la *Tenuta*. Il transcrit aussi l'inventaire chiffré des capitaux apportés par le paysan et par le patronat et en particulier annote la composition des cheptels vifs et morts (bétail selon les espèces, semences, litières, fourrages et fertilisants) par quote-part.

Enfin, après cette double série de livres (principaux et auxiliaires) le régisseur envoie à l'administration centrale des documents (*Fogli fattoriali*) qui sont des lettres comprenant des *Tableaux statistiques* : il faut distinguer les relevés annuels (ou mensuels) des relevés thématiques. Les *Tableaux annuels* sont les inventaires des récoltes sur les fonds (ou dans les greniers) et des fruits dans les étables, calculés à partir de fiches mensuelles (*Mensili*). Souvent ces tableaux comportent une annexe qui établit des comparaisons avec l'année précédente. L'ensemble de ces inventaires sert à établir le fascicule sur la décomposition de la rente brute annuelle dans le *Relevé de compte général annuel du patrimoine*. Les *Tableaux thématiques*, qui sont toujours destinés à évaluer la situation financière du métayer, comptabilisent le lait produit en kilogrammes, le montant des dettes métayères ou le montant des crédits métayers et la valeur annuelle de la viande produite par l'étable et la porcherie métayères : il est assuré que plus un métayer possède du bétail, moins il accumule de la dette. Enfin, le régisseur envoie tous les mois pour chaque produit les mercuriales des marchés les plus proches. La forme de ces inventaires reste immuable, et toujours, ils séparent avec attention la quote-part paysanne de la quote-part patronale et insèrent factures et documents justificatifs.

En conséquence, le régisseur fixe l'avoir et le devoir des colons, informe sur la composition des capitaux de quote-part paysanne et de quote-part patronale et établit la liste des produits à redistribuer entre le patronat et le colonat.

Relier les réalités économiques et sociales

Le premier problème que doit résoudre l'administrateur local est flairer le trouble dans la mentalité métayère pour débusquer un probable endettement du colon : toute demi-mesure restant inutile, il faut éliminer tous les engagements impossibles à remplir pour le paysan. Alors, seulement, la situation redevient simple et se résume à deux cas de figures : le déficit a une origine externe et est lié à une situation économique régionale (voire nationale) difficile ou le déficit a une origine interne et est attaché à un dysfonctionnement de la *Tenuta*.

C'est pourquoi les dettes d'installation dans la métairie ne sont que de faux découverts issus de procédés purement comptables. Certes, une attention particulière doit se mettre en place face aux normales dettes d'entrée en métayage parce que leur prorogation dans le temps est un signal d'alarme à prendre en très haute considération. En effet, on compte automatiquement comme dette en entrée de métayage, la valeur du cheptel de quote-part patronale confiée au métayer en début d'activité (*consegna*) ; elle sera comptabilisée comme crédit à la clôture des comptes (*ricongegna*) en fin de fonction. Cependant, au bout de quelques années et bien avant le bilan de cessation de métayage, le solde annuel doit redevenir positif grâce surtout aux ventes de l'élève et aux surplus

des fourrages, de sorte que le prix du cheptel de quote-part paysanne (jamais pris en compte, mais indispensable comme caution) demeure un capital authentique qu'il ne faut jamais écorner. Si le solde négatif persiste, il faut en éliminer les causes, sans quoi, au bout de quelques décennies, la valeur du bétail de quote-part paysanne sera absorbée pour éponger les dettes à l'issue anticipée de l'emploi. Quand l'administrateur local a déterminé les causes d'un endettement prolongé anormal, il doit agir en conséquence et amender progressivement les dettes de mauvais fonctionnement ancrées à la métairie. Le remède réside uniquement dans la lente bonification du fonds afin de permettre le développement de l'élevage et dans la réformation conséquente du cahier des charges. Par opposition aux dettes résultant d'une insuffisante bonification et difficilement résolubles en peu de temps, les dettes de crise climatique avec un manque à gagner pour ventes évanouies doivent être remises rapidement parce que généralement un métayer de force moyenne ne peut soutenir le poids de perturbations répétées ou prolongées. Le métayer qui ne peut vendre du chanvre, du vin, du riz ou l'élève durant plusieurs années se retrouve sans épargne et va en déficit :

« Depuis 1857, à cause des maladies récurrentes des vers à soie et des vignes, les dégâts font que manquent aux métayers les surplus à vendre [...]. Il est fondamental d'effacer toutes les dettes supérieures à la valeur du cheptel pour entreprendre une reconstruction »²⁸.

Comptes à la main, la mission principale de l'agent local se résume dans l'effort pour résorber rapidement l'endettement initial paysan et faire ainsi prévaloir rapidement le retour au profit.

Normaliser les rapports juridiques entre le propriétaire et ses associés en affaires

Le régisseur responsable de la bonne marche des affaires locales assure aussi la coordination entre tous les métayers et recherche avant tout une collaboration entre le propriétaire et chaque métayer lors de la re-négociation annuelle à la Saint-Martin des clauses de chaque contrat d'exploitation.

Le colon est de droit, par usage et par représentation mentale un associé (*socio*) en affaire parce que par principe les charges, les pertes, les risques et les profits sont en commun. Puisque le métayer est un associé, tant que le déficit de l'exploitation ne dépasse pas la valeur du cheptel de quote-part paysanne, il peut faire des choix économiques lors de l'estimation de la part des produits du fonds qui lui revient de droit après chaque récolte ou lors de ventes. Ainsi, il choisit entre un prix normal qui est le prix réel au jour de la récolte avec un accès à un prix correct ou sans surplus spéculatif en période de crise avec nécessité d'acheter au patronat du blé pour survivre et un prix modeste qui est le prix moyen de la récolte pour pouvoir bénéficier de prix assistés ou de petits prix en cas de besoins alimentaires urgents²⁹.

Tous les ans au mois d'octobre, l'agent local établit donc la liste des familles métayères, le compte de leurs besoins et le compte des capacités productives normales du fonds pour faire le calcul de ce qui serait éventuellement nécessaire en céréales et vivres afin de résister jusqu'aux nouvelles récoltes. Une discussion complexe surgit alors entre le propriétaire, l'intendant général, les régisseurs locaux et les métayers, parce que derrière chaque requête de subvention se masque en réalité trois décisions paysannes. Parfois, on rencontre des métayers qui marchandent tout leur riz à un prix élevé en hiver aux halles municipales et exigent au printemps du blé des greniers patronaux à un prix modéré et des métayers qui négocient sur le marché local tout leur blé et réclament à bon marché en mars des céréales noires³⁰. Rarement, on observe aussi des métayers qui conscients de ne pas avoir assez de céréales pour leur consommation familiale cèdent malgré tout aux agioteurs à un prix élevé leurs denrées au printemps et sollicitent, en même temps, une aide alimentaire à prix modique à l'intendant. Enfin, il y a des métayers qui vendent toutes leurs denrées au prix moyen du marché à l'époque de la récolte aux magasins patronaux³¹.

La consultation des baux de métayage oppose effectivement trois types de contrats. On remarque le cas du paysan qui choisit de suivre le prix journalier du marché : il vend sa part de récoltes où il veut, quand il veut et à qui bon lui semble y compris à son propriétaire. Avant les nouvelles récoltes de droit, il peut s'approvisionner aux magasins patronaux, mais il doit accepter le prix journalier du marché. Si le paysan préfère le prix moyen du marché à l'époque de la récolte, il vend aux magasins patronaux et reçoit des magasins patronaux en cas de besoin les denrées au prix moyen de la dernière récolte sans aucune surenchère. Il existe enfin, un cas intermédiaire où, selon les produits, le paysan choisit ou la vente sur le marché ou la vente aux magasins patronaux.

Le régisseur est donc celui qui tient les comptes pour normaliser les rapports entre le patronat et le colonat et informer l'administration des situations économique et juridique de chaque acteur participant à la production.

²⁸ Lettre de GB. Chierici à GB. Spalletti, 12 février 1864.

²⁹ Lettre de Pietro Chierici à GB. Spalletti, 20 février 1846.

³⁰ Lettre de Venceslao Chierici à GB. Spalletti, 30 décembre 1866.

³¹ Lettre de Venceslao Chierici à GB. Spalletti, 13 septembre 1843.

V. Le rôle du propriétaire : pouvoir

Si l'administrateur général sait et possède les connaissances théoriques et générales et explique les nouveautés techniques et si l'administrateur local informe de la situation pratique et juridique de chaque participant à l'entreprise et de la situation économique et sociale régionales, le propriétaire qui est aussi un capitaliste et un entrepreneur est celui qui agit au nom de tous. C'est lui qui est aux commandes et c'est de lui que part l'initiative. Mais, pour ne pas naviguer à vue, il se repère en s'évaluant : il se place face aux autres entreprises et opte pour une collaboration entre la terre, le capital et le travail. Il est à la tête de son administration pour s'évaluer au-dehors et faire du profit optimum.

Avoir le dernier mot et surveiller l'exécution de l'ordre

Le propriétaire, capitaliste, entrepreneur et exploitant direct est d'abord tenu au courant de la situation par l'administrateur général et les administrateurs locaux. Les thèmes des lettres avec l'administrateur général évoquent des réflexions agronomiques, des prévisions sur l'état des récoltes, la nécessité des améliorations foncières, la situation du commerce ou la mise en magasin des produits, les comptes-rendus des visites de *Tenuta* ou les mises au point pour les visites de *Tenuta*, la rédaction des contrats d'assurances sur les récoltes et les négociations des contrats avec les exploitants paysans (locataires et métayers). Les lettres avec les agents locaux toujours analytiques s'occupent de l'exécution des travaux ordonnés pour une amélioration foncière, des premiers conditionnements pour la commercialisation d'un produit, de la prévision de prix pour une future commercialisation des produits, du fonctionnement des fonds en métayage et de l'envoi de comptes détaillés.

Ensuite, le propriétaire choisit seul, en fonction des informations reçues et décide seul du moment exact de l'exécution fréquemment confirmée par un télégramme après consultation des fils et des amis florentins, romains ou sénateurs³². Lui seul envoie et signe tout ordre exécutif³³ : il est à la tête de son administration. Surtout, il souhaite que rien ne soit précipité : le calme et le temps nécessaires à la réflexion et à la consultation de spécialistes sont pour lui essentiels. Il doit être averti de possibles controverses longtemps à l'avance afin de pouvoir penser aux diverses solutions techniques et surtout afin de bien prendre conscience des conséquences économiques ou sociales d'éventuelles complications³⁴. Enfin, le propriétaire (ou le fils du propriétaire) après avoir conçu une directive se déplace et visite le lieu de l'intervention : les ultimes décisions de poursuite ou de changement dans le mode de gestion sont alors prises sur place. Plus du tiers des lettres de Maffei est de l'étroite surveillance sur l'application de l'ordre reçu du propriétaire et un tiers des lettres des agents locaux est la confirmation au propriétaire de la simple exécution d'instructions.

À côté de cette correspondance administrative, économique et comptable particulièrement allongée à l'époque des inventaires (janvier et février) et de la clôture annuelle du bilan qui met en lumière le rôle de gouvernance joué par le propriétaire à l'intérieur de ses *Tenute* depuis le centre administratif, il faut ajouter le poids de la correspondance familière et amicale.

Échanger pour s'évaluer

La correspondance familière, composée de lettres entre parents et amis, évoque essentiellement les liens entre agriculture et modernisation. Le propriétaire échange des lettres pour comparer, pour expérimenter, pour innover et pour savoir.

Souvent, dans ces lettres, il confronte des appréciations de voyages et des comptes-rendus de chroniques à propos d'expositions internationales (Londres, Paris, Vienne) ou nationales (Turin, Florence, Milan). Il insiste sur les nouveautés techniques, il traduit des dépliants et il échange des adresses de points de vente souvent londoniens ou parisiens.

Les informations sur les expérimentations effectuées dans les grands domaines respectifs sont nombreuses. En 1854, Giovanni Battista Spalletti fait parvenir à la *Tenuta Ridolfi di Meleto* en Toscane de la semence de luzerne sans cuscute mise au point dans la *Tenuta Spalletti de Tavernelle* aux alentours de Bologne. En 1863, le comte Carlo Francesco Arese de Milan avise Giovanni Battista Spalletti de la bonne adaptation en Lombardie des taurillons de race bouchère de sous-variété Spalletti imaginés, nés et achetés à *San Donnino*. En 1865, le marquis Ridolfi de Florence pourvoit Giovanni Battista Spalletti de vers à soie d'une race nouvelle et exempte de maladie parvenue en province de Bergame directement du Japon. En 1872, le baron Ricasoli de Florence expédie à *San Donnino* des boutures de cep américain et informe Giovanni Battista Spalletti sur le goût acceptable de son *Chianti* après un transport par mer jusqu'en Argentine. Tous sont les membres très influents des chambres régionales d'agriculture.

³² Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 2 mars 1865.

³³ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 2 mai 1865.

³⁴ Lettre de G. Maffei à GB. Spalletti, 19 février 1865.

Enfin, les informations ou des impressions à propos d'arguments traités au cours de parties de chasse en été ou de cotillons masqués en hiver chez ministres et sénateurs sont récurrentes. Giovanni Battista Spalletti entretient une correspondance régulière et soutenue avec le député et premier ministre libéral Marco Minghetti et Wenceslao Spalletti garde d'étroites relations avec les membres du groupe conservateur modéré du Sénat auquel il appartient.

Ces courriers permettent de se renseigner, de se placer par rapport à la situation nationale et internationale et de se repérer face à la concurrence pour réagir en temps opportun ou choisir avec profit entre diverses orientations. Les lettres sur les prix et l'état des récoltes sur les places italiennes et étrangères restent primordiales : ainsi, le florentin Vincenzo Ricasoli en 1872 informe Giovanni Battista Spalletti que le déluge des grains Américains et Australiens ne permettra aucune hausse des prix même si les récoltes en Italie sont mauvaises partout. Chez Giovanni Battista Spalletti, le rapprochement avec la conjoncture en Italie et à l'étranger reste systématique parce que derrière cette attitude se cache pour lui un problème essentiel : suffit-il de se rénover ou faut-il vraiment innover pour faire un profit ?

Vouloir faire du profit optimum

Pour Giovanni Battista Spalletti, pour son personnel administratif et pour ses associés en affaire (paysans co-intéressés), le pilotage de l'entreprise adopte finalement une logique de la stratégie chemin faisant afin de pouvoir se ranger aux raisons de la profitabilité optimum entre la terre, le capital et le travail³⁵. La modernisation permet la performance qui assure le profit, mais, c'est un profit qui doit être mesuré, régulé et négocié entre tous les acteurs de la production afin de rester au moins constant, régulier et si possible en hausse. Les rapports juridiques entre la terre, les capitaux et le travail doivent se flexibiliser en fonction des apports de chacun : plus le colon apporte de capitaux et plus il participe au profit et inversement. C'est pourquoi sont élaborées des clauses juridiques nuancées et évolutives où les apports de chacun en capital et en travail varient du simple contrat de travail à la location en argent en passant de la borderie à la métairie avec pas, peu et plus ou moins de participation aux avances à la culture et donc avec une rétribution également flexible et parfois indexée sur la productivité. Il faut intéresser économiquement le travailleur afin de l'inciter à améliorer son rendement³⁶.

Dans les lettres écrites par Giovanni Battista Spalletti, on retrouve un statut de métayage en réforme constante. La mise au point d'un jeune bouvillon dans *la Tenuta di San Donnino* « qui engraisse complètement à moins de dix-huit mois par le croisement de la race bovine locale avec la race Suisse de Fribourg à empreinte bouchère »³⁷ surtout mais pas seulement dans les étables patronales de 1841 à 1864, puis dans toutes les étables métayères à partir de 1864 à cause de son prix de revient élevé, conduit à plusieurs réformes écrites du *Cahier des charges*. Ces changements, avant de les voir appliqués dans les livres comptables, sont longuement discutés dans la correspondance entre le propriétaire et les administrateurs. Dans les années 1830 au regard des livres de métayage, 40% environ des dépenses pour la mise en culture du fonds et pour le fonctionnement de l'étable servent à payer les achats de foin, de paille et de litière pour l'hiver. Avec un nouveau protocole en 1843, « le métayer acquitte désormais seulement le tiers (au lieu de la normale moitié) des achats de foin, de paille et de litière, mais il doit à l'avenir bien engraisser les champs de luzernes et maintenir les nouveaux champs de légumineuses diversifiées et bonifiés jusqu'alors entièrement par le patronat »³⁸. Au début des années 1860, 45% environ des dépenses servent à payer les achats d'engrais naturel et de fumiers. Si jusqu'en 1843, on ne fertilisait que les luzernières nouvelles, depuis 1843 on engraisse toutes les luzernières et après 1852 on amende désormais tous les types de prés y compris les cultures de légumineuses³⁹. En conséquence, « À San Donnino, la dette des métayers a augmenté de seize mille liras en quatre ans dont dix mille liras pour les achats de fumiers »⁴⁰. Avec le nouveau règlement de 1867 dorénavant le métayer débourse seulement le tiers des achats de provende et de fumiers naturels au lieu de la normale moitié à condition d'engraisser très fortement les champs de céréales par des cultures dérobées appropriées. Dès 1870, 35% environ des dépenses servent à payer les achats d'engrais chimiques parce que depuis 1867 se répand largement l'usage d'amender vigoureusement les chènevières et les cultures dérobées avec des tourteaux oléagineux. En 1868, pour engraisser les prés naturels stables et les vieilles luzernières, apparaît un nouveau fumier liquide issu des déchets humains et urbains, acheté

³⁵ Lettre de GB. Chierici à GB. Spalletti, 20 décembre 1867.

³⁶ Marie-Lucie Rossi, « Métayer à la Casa Spalletti (1821-1922): un parfait associé en affaires » ? dans *Réalités industrielles, Annales des mines*, février 2009, p. 56-63.

³⁷ Lettre de GB. Spalletti à la Société d'Agriculture de Reggio Emilia, 1^{er} mai 1854.

³⁸ Lettre de G. Maffei à GB. Chierici, 2 septembre 1847.

³⁹ Lettre de GB. Chierici à GB. Spalletti, 14 février 1865.

⁴⁰ Lettre de GB. Chierici à GB. Spalletti, 4 mars 1867.

à Plaisance et conduit à *San Donnino* par wagons ferroviaires entiers. Une nouvelle convention est projetée en 1872 pour les métayers qui financièrement supportent difficilement cet accroissement de charges : ils payent à nouveau « la moitié des dépenses pour les achats de foin, de paille, de litière, de fumier et de provende, mais déboursent seulement le tiers des dépenses pour les achats d'engrais chimiques à condition d'accepter de payer à la normale moitié le nouveau traitement des vignobles avec de la bouillie bordelaise »⁴¹. Cette flexibilité du contrat de métayage permet de fixer les objectifs prioritaires et le patronat, afin de pouvoir produire de la viande pour la boucherie ou du raisin de qualité pour la vinification, en vient donc à accepter de transformer lourdement, les règles financières du parfait métayage en se chargeant de 50 à 61% des coûts pour la mise en culture du fonds et pour le fonctionnement de l'étable : toutefois, ces variations restent toujours temporaires parce que limitées à l'introduction et la mise en route vers la rentabilité de la nouveauté.

En réalité, le vrai problème n'est pas d'intéresser un métayer, qui par définition est pour le patronat un associé qui apporte obligatoirement avec sa force de travail, des capitaux, il faut aussi et surtout pour maintenir le profit et poursuivre la modernisation, toucher le travailleur qui ne possède aucun capital. Afin d'introduire des nouveautés qui soient rentables avec le moins de dépenses pour chaque intervenant (patronat et colona⁴²) en plaine de Reggio Emilia le patronat accepte une dérogation à l'idéal du métayage parfait⁴². Il ne s'agit plus simplement de modifier temporairement la répartition à moitié des charges d'exploitation, mais il s'agit d'admettre momentanément comme métayer un paysan sans aucun capital d'exploitation. Le *camerante* à *San Donnino* est un salarié fixe qui de 1841 à 1856 reçoit du patronat une maison, une étable et quelques vaches de race *Varola* : c'est une nouvelle variété mise au point par *Casa Spalletti* afin de faire de l'embouche avec profit. Le contrat établi que ce travailleur est associé aux produits de l'élevage à moitié avec le patronat et dans les livres comptables il prend le nom de travailleur et associé (*camerante socio*). En échange de sa participation à moitié au profit de l'élevage, il doit faire monter les vaches reçues par les taureaux de race Suisse de Fribourg de l'étable patronale *Arienta* et vendre la quote-part paysanne du fumier obligatoirement au patronat au prix courant sur le marché pour aider à l'augmentation de la fumure des prés de l'*Arienta* exploités en faire-valoir direct. Ce système du *camerante socio* sera supprimé dès que les étables de toutes les métairies seront pourvues de *Varole*.

Giacomo Maffei, encore inspecteur des biens caméraux toscans, dès 1839 à Bologne dans un opuscule sur le bon emploi des capitaux circulants, insistait déjà sur

« La nécessité d'instaurer des calculs précis pour vérifier le vrai profit d'une culture afin de pouvoir juger si le prix de vente est suffisamment élevé pour compenser toutes les dépenses engagées en amont »⁴³.

Le choix patronal du profit optimum est simplement la bonne technique qui permet de maintenir constant et si possible en hausse le profit.

Conclusion

L'emprise de la correspondance au XIX^e siècle est sans doute chez *Casa Spalletti* le moyen d'excellence⁴⁴ pour gouverner une entreprise basée sur le résultat comptable et sur la mesure du profit⁴⁵. Elle assure d'abord le pointage régulier des résultats grâce à la mise au point de formulaires identiques pour tous. Elle permet ensuite la diffusion du savoir depuis le centre directionnel et la remontée de l'information du centre productif périphérique à l'administration centrale. Enfin, elle normalise les rapports entre tous les acteurs participants à la production en imposant la notion unique de collaboration entre la terre, le capital et le travail afin de faire prévaloir un profit constant à repartir en fonction des capitaux apportés par chaque acteur.

L'étude de la gouvernance chez *Casa Spalletti* à partir de la correspondance révèle donc un dispositif de gestion des compétences et des connaissances⁴⁶ en organisation⁴⁷. Les systèmes de normalisation, d'intégration des informations et d'évaluation s'imposent au nom d'une norme : la

⁴¹ Lettre de GB. Chierici à Celio Pagliani, 1^{er} mars 1868.

⁴² Marie-Lucie Rossi, « Le revenu social légitime : le partage des fruits à moitié », *Sismondi e la nuova Italia*, Convegno internazionale di studi, Associazione di studi sismondiani e Università di Pisa, Pescia-Pisa, 9-11 giugno 2010.

⁴³ Giacomo Maffei, *Capitali ed industria*, Bologne, Nobili, 1839, p. 53.

⁴⁴ Voir en particulier *Les outils de gestion vers de nouvelles perspectives théoriques*, Cahier spécial de la revue *Management & Avenir*, n° 9, 2006/3.

⁴⁵ Marie-Lucie Rossi, « Une comptabilité industrielle : l'entreprise agricole du Pô à l'Arno (1826 à 1922) », La comptabilité et la révolution industrielle, 12e Journées de comptabilité et de management, 29-30 mars 2007, Lille (<http://odlv.free.fr/jhcm/papiers/rossi.pdf>).

⁴⁶ Amaury Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Étienne, 2006, 258 p.

⁴⁷ Alexandre Largier, « Dispositif de gestion des compétences et logique métier », dans *Socio-logos*, Revue de l'Association française de sociologie, Numéro 3, mis en ligne le : 23 mars 2008. URL : <http://socio-logos.revues.org/document1323.html>. Consulté le 21 janvier 2010.

dynamique managériale⁴⁸ du propriétaire envers les professionnels à son service et envers les paysans co-intéressés. Se profile donc une logique organisationnelle et derrière cette dernière se dessine le rôle des professionnels informant le propriétaire capitaliste, entrepreneur et exploitant direct et le rôle de ses associés en affaire. Le propriétaire reste le donneur d'ordre qui agit et fait agir tous les acteurs à la production en formalisant et coordonnant l'ensemble des opérations : grâce à une correspondance normée, il pilote, met en ordre, coordonne et structure la performance collective afin d'obtenir un profit à répartir⁴⁹.

À la *Casa Spalletti*, le contrôle de gestion par l'emprise de la correspondance reste le meilleur moyen pour construire et renouveler collectivement des systèmes d'action efficaces, pour rationaliser la prise de décision, pour gouverner et pour répartir le profit. Si cette correspondance ne s'attache pas centralement à comprendre comment a été fabriqué le capital humain de l'entrepreneur, en revanche, elle est attentive à bien mettre en évidence la constitution progressive de ce noyau nécessaire au bon fonctionnement de la *Tenuta*, que l'on pourrait appeler son intellectuel collectif c'est-à-dire une équipe de dirigeants et de gestionnaires employés par *Casa Spalletti*. Tout aussi marquants sont les efforts que l'entreprise consent pour produire l'information dont elle a besoin et qui conditionne sa capacité à anticiper ou du moins à réagir vite. La vie économique et sociale de l'entreprise semble structurée par une correspondance qui mesure, quantifie, compare et finalement répartit le profit entre la terre, le capital et le travail.

⁴⁸ Valerie Broussard (sous la dir.), *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2006, 224 p. ; Isabelle Berrebi-Hoffmann et Valérie Boussard « Avant-propos. Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion », dans *Sociologies Pratiques* 2005/1, n° 10, p. 1-6.

⁴⁹ Valerie Broussard et Salvatore Maugeri (sous la dir.), *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2003, 280 p.